



Formation emploi

Revue française de sciences sociales

93 | janvier-mars 2006

Au-delà du genre, l'insertion

Quand les organisations s'aveuglent...

Entretien avec Pierre Tripier*

Jean-Frédéric Vergnies



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2477>

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2006

Pagination : 115-120

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Jean-Frédéric Vergnies, « Quand les organisations s'aveuglent... », *Formation emploi* [En ligne], 93 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 03 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2477>

Quand les organisations s'aveuglent...

Entretien avec Pierre Tripier*,
réalisé par Jean-Frédéric Vergnies

Les organisations souhaitent limiter les risques en instaurant force procédures de contrôle. Pourtant, l'uniformité supposée des procédures n'épuise pas les différences d'interprétations et de mise en œuvre. Ces différences, souvent non perçues, peuvent causer pannes, erreurs, voire induire des dysfonctionnements majeurs.

Jean-Frédéric Vergnies

Dans votre ouvrage avec Valérie Boussard et Delphine Mercier : « L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus »¹, vous invitez à penser les points aveugles des organisations : entreprises ou administrations. Pouvez-vous nous en fournir un exemple, comme celui de la tricherie à l'université ?

Pierre Tripier

Une chercheuse de notre équipe, Anne Guardiola, avait remarqué que si, dans la loi, le flagrant délit de tricherie dans l'enseignement supérieur était passible d'une interdiction d'examen pendant au moins un an, dans les faits, les personnels administratifs conseillaient aux enseignants de mettre zéro.

Elle a aussi observé que les professeurs lisent, écrivent, bref s'intéressent peu ou pas à ce que font les étudiants... Il suffit de rabâcher un discours moralisateur et de lire les sanctions possibles. On peut ajouter que les enseignants sont souvent d'anciens

bons élèves et ont certainement peu triché ; ils sont donc peu enclins à repérer les stratégies des tricheurs.

De fait, les professeurs ne s'intéressent pas à cette activité de surveillance. Ils considèrent que les étudiants devraient montrer aux professeurs ce qu'ils ont assimilé. L'examen ne se limite pas à une évaluation débouchant sur une note. De leur côté, les étudiants cherchent à valider leur année, c'est-à-dire obtenir une note, si possible au-dessus de la moyenne.

Les logiques sont donc très différentes. Le tout forme un système qui renforce chacun dans sa position ; en

* Pierre Tripier est professeur retraité de sociologie. Il a enseigné, en France, dans les universités de Besançon, Nanterre et Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines. Ses travaux portent sur les relations de la sociologie avec d'autres sciences (physique, biologie, histoire, théologie) et sur les arrangements organisationnels. Il a publié récemment, avec Bruno Péquignot, *Les fondements de la sociologie*, Nathan, 2000, et, avec Claude Dubar, *Sociologie des Professions*, Colin, 2003.

¹ Paris, CNRS Éditions, 2004.

particulier, il renforce les étudiants dans leur légitimité à tricher. Pour eux, tricher signifie prendre un livre ou le cours et le recopier. Les petites manœuvres : jeter un coup d'œil sur la copie du voisin, quelques « aides-mémoires » ne peuvent pas être de la triche.

Cette analyse a valu à A. Giardiola le prix de l'observatoire de la vie étudiante. Elle montrait les décalages entre les perceptions des enseignants, des étudiants et des personnels administratifs. Le comportement des personnels administratifs relève d'un intérêt bien compris. Les procédures d'exclusion bureaucratique sont tellement complexes qu'il vaut mieux les éviter. Ce qui nous intéressait, c'était l'aveuglement des enseignants, pour qui il suffisait de rappeler les sanctions possibles et d'être présent : la dissuasion suffit, point n'est besoin de surveillance.

J.-F. V.

Au-delà de cet exemple, comment en êtes-vous venu à analyser les organisations au travers de leurs dysfonctionnements : erreurs, triches... ?

P. T.

Nous nous intéressions à « l'évaluation à 360 degrés » dans les entreprises : une personne est évaluée par sa hiérarchie, ses collègues et ses subalternes. Nous nous sommes aperçus que les perceptions des situations et du fonctionnement de l'entreprise pouvaient être très différentes.

Les dysfonctionnements – risques, erreurs ou défauts – nous sont apparus être compris de façon très inégale. Pour les cadres, le risque est bien souvent systémique : ce n'est la faute de personne mais celle du système. Pour identifier les raisons pour lesquelles le système fonctionne mal, il faut avoir un retour d'expérience et savoir diagnostiquer en quoi cela ne fonctionne pas. Et là, le niveau de formation des individus joue à 100 %. Le risque systémique est accepté et même présumé par des personnes de niveau bac + 5.

En revanche, le dysfonctionnement systémique est souvent impensable lorsqu'on a le bac ou moins. Parler de « faute perçue » dont l'origine se trouve dans le système est impossible, la faute a été commise par quelqu'un. En effet, ces personnes moins diplômées s'estiment alors souvent en faute ou pouvant l'être, comme un élève devant sa dictée corrigée en rouge. Elles véhiculent un traumatisme scolaire qui nous a beaucoup interrogés. En outre, il faut se rappeler que le

droit français ne reconnaît pas les fautes systémiques mais uniquement les fautes individuelles. Aussi la plupart des acteurs cherchent toujours un coupable, et ils essaient de s'arranger pour que ce soient les autres !

Il est aussi apparu que des personnes ayant suivi une formation déclaraient ne pas en avoir eu ! Les formations en situation de travail, tout à fait identifiées comme formation par la hiérarchie, ne l'étaient pas pour de nombreux salariés. Pour ces derniers, être formé signifiait se rendre dans une salle de cours, en dehors du travail, et assister à des exposés formels.

Au final, la formation intervient donc à deux titres dans les différences d'interprétations entre les personnes : le niveau de formation et de compréhension générale évoqué en début d'entretien ; la formation continue, notamment pour l'accompagnement de la mise en place d'une procédure ou d'un matériel.

En ayant suivi des formations continues accompagnant l'introduction du référentiel EFQM (*European Foundation for Quality Management*), on s'est très vite aperçu que les formateurs commencent leur formation sans interroger les gens sur ce qu'ils savent déjà, sur leur interprétation des mots. Les formateurs que nous avons observés n'ont pas opéré ces vérifications, peut-être parce qu'ils étaient ingénieurs et que les formés ne l'étaient pas. En fait, la formation est à double sens. Le formateur doit être formé par les stagiaires pour comprendre comment ces derniers formulent la question sur laquelle ils vont se former.

J.-F. V.

La prise en compte des différences d'interprétation semble en fait rarement intégrée dans les formations prévues par les entreprises...

P. T.

Malheureusement ! Partir de l'expérience de chacun, faire des tours de tables participent de cette idée, mais cela est fait souvent de façon assez superficielle.

Aussi nous nous sommes tournés, dans notre démarche, vers les ethnométhodologues. Ils soulignent que, dans la vie quotidienne, la plupart des personnes considèrent que leurs interlocuteurs raisonnent et pensent de la même manière qu'eux.

J.-F. V.

Comment avez-vous alors analysé les organisations et les phénomènes non prévus qui surviennent ?

P. T.

Valérie Boussard avait travaillé dans le contrôle de gestion et moi-même j'avais travaillé avec des qualitatifs. Nous étions sensibilisés aux illusions que donne la norme, ou le chiffre et l'analyse de processus. Nous avons travaillé avec d'autres chercheurs (dont Delphine Mercier) sur des entreprises fonctionnant avec des systèmes dits « matriciels ». Dans ces entreprises, une même personne est par exemple surveillée par un directeur commercial et un directeur local. Il apparaissait que si, sur le papier, c'était parfait, sur le terrain cela permettrait à la personne d'échapper au contrôle de l'un et de l'autre (rires).

En définitive, cela permet de créer de l'opacité. Plus l'organisation se considère performante en atteignant vérité et transparence, plus les choses deviennent opaques. Cela nous a fortement interpellés et décidés à faire un livre sur l'aveuglement organisationnel.

En effet, le risque est toujours présent, même si vous instaurez des outils, des procédures qui sont censés prévenir les risques comme le contrôle interne, le contrôle qualité, le contrôle de gestion et la gestion des risques. Aussi nous prévenons : « Ne vous illusionnez pas sur vos outils, allez voir comment les gens se comportent et pensent ». Mettre en place un système d'observation et de comptage des fautes doit s'accompagner d'un diagnostic sur l'origine des fautes. Le système sera d'autant plus à l'origine de la faute que les explications des procédures n'auront pas été adaptées aux différentes personnes.

Aussi, à la suite de la sociologie interactionniste et de l'ethnométhodologie, nous souhaitons aller au plus près des personnes et de leur façon de penser. L'analyse cognitive nous fournissait la clé pour comprendre les interprétations subjectives des personnes. Cette posture devait permettre de comprendre les phénomènes pour nous-mêmes, et pour les gestionnaires.

Après plusieurs études, nous avons interrogé les théories disponibles et applicables. Nous nous sommes inspirés d'un livre de Jean Kellerhalls, *Le sentiment de justice*². Les individus ne vivent pas tous dans le

même espace-temps, et diffèrent sur ce qui est juste, sur ce qui mérite récompense. Ils vivent à côté les uns des autres, mais la réalité peut être perçue très différemment. Aussi avons-nous retenu de l'histoire des sciences la notion de paradigme.

J.-F. V.

Comment coexistent ces différents paradigmes dans ce que vous nommez une matrice ?

P. T.

L'idée de matrice est venue de T. Kuhn³. Face à l'objection de Feyerabend⁴ selon laquelle la « science normale » n'est pas basée sur un paradigme unique – un cadre de pensée unique – mais sur un paradigme dominant et un paradigme dominé, Kuhn a proposé la notion de matrice pour rendre compte de cette coexistence.

Nous avons également vu que les historiens, en particulier les micro-historiens italiens, avaient utilisé la notion de « feuilletage » de manière très intelligente : s'il y a feuilletage, à chaque feuillet correspond un système d'explication plus adéquat qui peut être différent de celui utilisé pour les autres feuillets. Nous considérons qu'à l'intérieur d'une culture d'entreprise peuvent se former plusieurs cercles avec des interprétations très différentes, mais plutôt du type « nous sommes les vrais, c'est eux les faux ». Les interprétations du type : « On est différent et il faut bien qu'on cohabite » sont plus rares.

Fondamentalement, tout s'articule autour de la notion de cercle. Le cercle peut être un service de l'entreprise, une catégorie de personnes ou un statut.

J.-F. V.

Comment définiriez-vous le cercle ?

P. T.

L'idée de « cercle » permet d'analyser ces différences de perceptions. À l'intérieur d'un cercle, on se réfère

² J. Kellerhalls, M. Modak avec J. Perrenoud, *Le sentiment de justice dans les relations sociales*, PUF, 1977 et avec J. Coenen-Huther, *Figures de l'équité, la construction des normes de justice dans les groupes*, PUF, 1988.

³ *La structure de la révolution scientifique*, Champs Flammarion, 1962.

⁴ Feyerabend P., "Consolations for specialists", Lakatos I. & R. Musgrave (ed.) *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge UP, 1970.

à la même définition de l'espace-temps, de soi, du juste et de l'injuste, du légitime et de l'illégitime. À l'intérieur d'un cercle, les personnes pensent globalement de la même manière, elles mobilisent le même paradigme. Elles donnent le même sens et la même valeur morale à chaque chose.

Cela permet de comprendre comment les personnes réagissent face aux injonctions et aux outils de gestion. Si les responsables méconnaissent ces différences d'interprétations, les procédures induisent des ordres que les acteurs ne comprennent pas, ou pas conformément aux souhaits des managers.

En effet, on gère maintenant grâce à des procédures qui sont souvent remplacées sans avoir été ni évaluées, ni adaptées. Les managers présupposent que ces outils vont apporter stabilité, clarté et transparence, et permettre la mobilisation des acteurs. Bien souvent, les outils s'accumulent sans que l'on s'aperçoive de l'importance du respect des habitudes et de la confiance que cette routine fait naître.

Entre 1940 et aujourd'hui, le mode de gestion des entreprises a évolué ; il est devenu beaucoup moins autoritaire. Mais comme il faut garder de la différence de potentiel entre les responsables et ceux qui exécutent, l'autorité a été remplacée par le changement. Cela est flatteur pour celui qui introduit le changement, et en même temps, cela aide l'action de gouverner, puisque dans ce cas l'acte de gouverner n'est jamais arbitraire, accompagné qu'il est d'une fonction pédagogique. Une fonction qui ouvre aux formés de nouvelles façons de poser et de résoudre les problèmes, bref, une intelligence supplémentaire. Mais on perd énormément d'énergie en détruisant les routines et les solidarités et en rebattant les cartes à chaque fois.

J.-F. V.

Les routines reposent sur la confiance, alors que le changement et l'évaluation ne la présupposent pas. Les responsables ne favorisent-ils pas alors une logique de contrôle ?

P. T.

En même temps, il s'agit de mobiliser les acteurs, et le discours dominant est opposé au contrôle. Pourtant, bien souvent on installe des contrôles, nombreux et souvent inutiles. Ainsi dans une entreprise Suisse, j'ai assisté à la mise en place d'un mode de calcul des

coûts. Trente cinq indicateurs de gestion en ont remplacé quatre ou cinq. Les chefs de services ne savaient plus que faire ; ils ne savaient pas lesquels étaient importants, et comment les interpréter.

J.-F. V.

Que penser alors des interprétations courantes sur le fonctionnement des organisations ? (extrait p. 165)

P. T.

Un certain nombre d'explications générales ou avancées par les membres de l'organisation ont tendance à cacher les causes des défauts. Nous en listons ci-après quelques-unes, sans chercher à être exhaustif, pour montrer que notre démarche d'analyse interroge les évidences, remet en question ce qui paraît lisse, dans la mesure où, justement et par nature, la complexité n'y est jamais décrite. Si c'était le cas, les choses ne seraient ni évidentes, ni lisses :

*« La première des évidences concerne les **dispositifs de formalisation et de contrôle** : les acteurs pensent que plus les processus sont soumis à des logiques de formalisation et de contrôle (type normes ISO par exemple), moins les causes peuvent résider dans les processus. Ils croient que plus les processus sont décrits, plus l'organisation est transparente. Pourtant, c'est oublier que les intérêts des personnes, des groupes, des métiers et des secteurs peuvent être en conflit. Et dans ce conflit, le secret, l'opacité, et donc la fausse transparence, sont des atouts importants.*

*La deuxième des évidences concerne l'existence de **règles encadrant les processus**. Les acteurs pensent que plus il y a de règles, plus l'activité leur est conforme. Mais les règles sont des méthodes de résolution de problèmes relatives au contexte dans lequel elles ont été fabriquées et ce contexte peut changer et la règle devenir inopérante, inefficace. C'est un des grands résultats, un classique, de la sociologie du travail et des organisations que d'avoir montré que règles et autonomie ne sont pas contradictoires.*

*La troisième des évidences concerne le **partage d'un langage commun**. Les acteurs pensent que parce qu'ils utilisent les mêmes mots que leurs interlocuteurs, ces derniers les comprennent, et qu'il n'y a donc pas lieu d'imaginer des défauts possibles : mais il se peut que les interlocuteurs ne donnent pas le*

même sens aux mots et vivent dans un malentendu permanent tenant fortement au quiproquo.

La quatrième des évidences concerne la mise en place d'outils de gestion. Ces derniers sont pensés comme devant rendre technique le management, cette technique étant un gage de rationalité. Mais les acteurs oublient que les outils de management sont aussi des armes micro-politiques et abritent des tentatives de persuasion, de séduction, de violence symbolique, de stratégies personnelles, loin de l'aspect lisse qu'ils donnent à voir.

La cinquième des évidences concerne la hiérarchie. Les acteurs pensent que l'organisation, comme dans un corps, fonctionne dans la complémentarité du tout (incarné par la direction) et des parties. Mais les parties ou la direction peuvent très bien développer des logiques particularistes qui ruinent tout effort réel de consensus. Il en est de même si l'on introduit une logique contractuelle. Comme les conditions du contrat sont rarement volontaires, on ne peut pas attendre avec confiance que les résultats fixés seront considérés par chacun comme un but. Les organisations développent aussi l'esprit de clans et de cliques qui mettent des barrières invisibles entre les différents groupes.

Le premier travail de l'analyse consiste à écarter les évidences organisationnelles qui masquent les causes réelles des défauts. Souvent on montre aussi que ces évidences participent de l'aveuglement organisationnel. Les croyances dans les dispositifs de gestion, dans les dispositifs de communication ou de coordination sont souvent des indices de définitions de la situation organisationnelle très fermées et autoréférencées. Elles réduisent la complexité et participent encore plus à son opacité. »

J.-F. V.

Vous soulignez les limites des dispositifs et l'incon-tournabilité du politique...

P. T.

Les dispositifs d'information et de contrôle ont leur efficacité ; simplement, ils créent autant d'illusion que d'efficacité. Tous ces outils de gestion permettent de réduire les risques, mais l'illusion est qu'il suffit de réduire les risques ; or il existe toujours des risques à affronter. Le responsable qui se contente d'examiner son tableau de bord, de l'envoyer à sa hiérar-

chie et d'aller voir les salariés dont les résultats ressortent, n'a pas réduit les risques. Un dysfonctionnement énorme peut surgir sans être visible par ces moyens de contrôle là.

De là ressort dans notre analyse que le « politique », conçu comme la façon de gouverner la cité, permet de réunir des gens qui sont sur des feuillets différents, des espaces-temps dissemblables. Pourtant, ce travail du politique, cette importance du politique dans l'entreprise ne sont enseignés à personne.

J.-F. V.

Au-delà du politique, la logique contractuelle ne pourrait-elle pas être une solution pour s'entendre ?

P. T.

De ce point de vue, nous sommes très durkheimiens. E. Durkheim avait dit que tout est contractuel dans le contrat sauf le contrat lui-même. Autrement dit, si un des contractants n'a aucune autre solution que de signer le contrat et si l'autre contractant a toute capacité à faire signer le contrat à d'autres personnes, on est dans une situation où le contrat n'est pas un contrat, en tout cas pas un contrat libre et équilibré.

En outre, nous nous sommes inspirés des réflexions sur la judiciarisation de la société américaine. La multiplication et l'incomplétude des contrats font, qu'au bout du compte, dès qu'il y a conflit sur l'esprit ou la lettre du contrat et son respect, une seule personne peut trancher, le juge. Fort de cette difficulté, on peut analyser l'introduction de plus en plus massive de normes comme étant des supports, des points de référence pour les contrats. En quelque sorte, on limite le droit, en particulier le droit social, et en même temps on introduit un autre droit, celui des normes, notamment ISO.

J.-F. V.

Comment alors réussir un contrat, s'il est inégal ?

P. T.

La meilleure solution est de créer un réseau. Il s'agit de mettre en œuvre une coopération pour respecter le contrat avec l'employeur. Cette coopération n'est pas visible dans les organigrammes ; elle s'opère au travers de réseaux, de clans, de cliques. Ces réseaux sont souvent invisibles pour

l'organisation. Par exemple, dans certaines entreprises existe un réseau de femmes qui s'entraident avant de présenter un dossier devant un homme, de façon à ce que le dossier soit inattaquable. On sait que, dans les grandes entreprises, il existe des

« écuries », comme dans les partis politiques, ou des associations d'anciens élèves. Il en ressort que la contractualisation, qui devrait isoler un des contractants, crée de la solidarité par ailleurs. On en revient au cercle. ■